

## In dieser Ausgabe:

|  |   |
|--|---|
| E-Marktplätze: B2B lebt!                           | 1 |
| Jeder fünfte IT-Euro fließt ins Outsourcing        | 2 |
| EinkaufsmanagerIndex.de: März 2004                 | 3 |
| Recht & Risiko: Verlorene Zuschüsse an Lieferanten | 4 |
| Fachmesse zur elektron. Beschaffung                | 6 |
| Impressum  | 6 |

## Liebe Leserinnen und Leser,

diese Ausgabe beschäftigt sich so kurz vor der e\_procure 2004 im Leitartikel mit dem Thema E-Marktplätze sowie dem Outsourcing im IT-Bereich.

Wenn Sie Anregungen oder Wünsche haben greifen wir gerne Ihre Themenvorschläge auf. Ich freue mich auf Nachricht von Ihnen...

Ihr *Armin Pulic*



**R**edet eigentlich heute noch jemand von B2B-Marktplätzen? Um diese Internet-Plattformen, die wie kaum andere für den E-Business-Boom 1999/2000 standen, ist es recht ruhig geworden - zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung.

Viele der hoffnungsvollen Start-up's existieren mittlerweile nicht mehr, andere haben ihren Fokus geändert oder sind fusioniert. So verzeichnet die von Berlecon Research in Kooperation mit eMarketServices gepflegte Marktplatzdatenbank ([www.berlecon.de/b2bdb](http://www.berlecon.de/b2bdb)) derzeit nur noch 90 Plattformen in Deutschland. Zum Höhepunkt 2001 waren es mehr als doppelt so viele. Auch die Nutzung von Marktplätzen scheint nicht sehr stark ausgeprägt. So nutzten in 2002 in den vier größten EU-Ländern lediglich gut 5 % aller Unternehmen derartige Plattformen, wie das europäische E-Business W@tch feststellte.

## E-MARKTPLÄTZE: B2B LEBT!

Schaut man sich aber einige bekanntere Plattformen genauer an, sieht die Situation etwas positiver aus. So waren bereits im März dieses Jahres nach eigenen Angaben über 200 Unternehmen der Chemieindustrie mit dem Hub Elemica verbunden, ein Jahr zuvor waren es erst 68. Auch cc-chemplorer, eine Beschaffungsplattform für die Prozessindustrie zeigt Wachstum. So sind derzeit über 500 Lieferanten angebunden, die ihre Kataloge über cc-chemplorer den 33 einkaufenden Unternehmen zur Verfügung stellen. Im März vergangenen Jahres waren es erst 371 Lieferanten. Gemessen an der Gesamtheit aller Unternehmen sind das zwar sehr kleine Zahlen, ihr Trend zeigt aber nach oben.

In diesem Trend aber schon ein „Revival“ des B2B-Marktplatzes zu sehen, wäre verfehlt. Denn bei genauerem Hinsehen haben die unter dem Begriff „B2B-Marktplatz“ zusammengefassten Plattformen mehr Un-

terschiede als Gemeinsamkeiten. Mindestens drei Gruppen von Plattformen lassen sich unterscheiden, die verschiedene Zielgruppen und Chancen haben, aber auch mit unterschiedlichen Herausforderungen zu kämpfen haben.

**Da sind zunächst einmal die B2B-Portale, rein web-basierte Dienste,** die Anbieter und Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen zusammenbringen. fashionXChange oder der Hotelreservierungsdienst HRS sind Beispiele. Das kann in Form einfacher Kleinanzeigen geschehen, durch Produktkataloge oder auch Auktionen. Gemeinsam ist diesen Diensten die Ähnlichkeit zu B2C-Angeboten wie eBay oder etwa Stellen-, Kfz- und Immobilienbörsen. Wie etwa HRS zeigt, haben die Dienste dann eine Chance auf Erfolg, wenn sie als maßgeblicher Dienst für eine bestimmte Branche oder bestimmte Angebote eine kritische Masse erreichen.

(Fortsetzung auf Seite 2)

Viele der B2B-Startups aus der Boomphase zählten zu dieser Gruppe. Zahlreiche Startups existieren aber nicht mehr, weil sie das Ertragspotenzial der meisten einfachen Dienste überschätzt haben. Deshalb sind viele der überlebenden Dienste vergleichsweise klein oder Nebengeschäfte von breiter aufgestellten Unternehmen.

**Als zweite Gruppe von Plattformen haben sich B2B Trading Networks herauskristallisiert.** Beispiele dafür sind cc-chemplorer oder elemica. Das Ziel dieser Netze ist primär, die Kosten der Bestell- oder Abrechnungsvorgänge zu senken. Dazu werden die ERP-Systeme der angebundenen Teilnehmer verbunden und unterschiedliche Produktkataloge zu einem zusammengefasst. Diese Plattformen sind also wesentlich technischer als ein einfaches Web-Portal und ihr Nutzen ist dem klassischer IT-Integration sehr viel ähnlicher als dem von Web-Angeboten.

Oftmals wurden diese Netze von großen Unter-

nehmen initiiert oder maßgeblich vorangetrieben, da diese durch ihre große Zahl an Bestellvorgängen besonders Interesse an einer Verbesserung der Prozesse haben. Außerdem hilft die Plattform den Lieferanten bei der technischen Anbindung, was für die einkaufenden Unternehmen ebenfalls Kosten spart, die ansonsten bei ihnen anfielen. Der Vorteil für kleinere Unternehmen, an einem solchen Netz teilzunehmen, ist nicht, neue Geschäftspartner zu finden. Er besteht vielmehr darin, dass der elektronische Datenaustausch für Geschäfte mit bestimmten Unternehmen zunehmend Voraussetzung wird.

**Schließlich existiert noch eine dritte Gruppe der Sourcing Service Provider,** wie etwa FreeMarkets. Diese Plattformen unterstützen (meist größere) Unternehmen beim strategischen Einkauf, etwa indem die technische Infrastruktur für Beschaffungsauktionen bereitgestellt wird und der Prozess der Lieferantenauswahl und Preisfindung durch verschiede-

ne Dienstleistungen begleitet wird.

Bei dieser Gruppe ist die Verwandtschaft zu reiner Software am stärksten ausgeprägt. So bieten viele Dienstbetreiber in diesem Segment ihre technische Lösung auch als Software an, genauso wie Anbieter von Unternehmenssoftware, etwa SAP, entsprechende Funktionalität in eigene Produkte integriert. Damit dürfte in diesem Marktsegment der Druck auf die Anbieter zunehmen, besonders auf diejenigen, die nicht neben der Technologie noch weitere Dienstleistungen anbieten.

Wie diese Aufzählung zeigt, sind die Internet-Plattformen in der Tat sehr unterschiedlich. Vielleicht sollte man sich also lieber vom Begriff B2B-Marktplatz aus der Dotcom-Zeit trennen und nach einem besseren Wort suchen. Auf jeden Fall sollte man aber wieder stärker über den Nutzen dieser Plattformen reden.

von

**Dr. Thorsten Wichmann**  
Berlecon Research GmbH  
www.berlecon.de

*„Vielleicht sollte man sich also lieber vom Begriff B2B-Marktplätze aus der Dotcom-Zeit trennen und nach einem besseren Wort suchen.“*

## JEDER FÜNFTEN IT-EURO FLIEßT INS OUTSOURCING

**D**as Düsseldorfer Beratungsunternehmen Harvey Nash stellt eine aktuelle Studie vor, die sich mit den Trends und den Perspektiven von „Offshore-

Outsourcing“ auseinandersetzt. „Offshoring“ ist zwar in der Wahrnehmung der deutschen Öffentlichkeit ein umstrittenes Thema, wird aber in der angloameri-

kanischen und auch in der frankophonen Welt schon länger kontinuierlich entwickelt und ausdehnt. Offshore-Outsourcing sei, neben Nearshore-Outsourcing

in die osteuropäischen Länder, eine wirtschaftliche Notwendigkeit für jedes Unternehmen, das im internationalen Wettbewerb bestehen müsse, besonders im Finanz- und Dienstleistungssektor und in der Branche für Informationstechnik und Telekommunikation (ITK), so die Studie von Harvey Nash.

Die internationale Verlagerung von ganzen Geschäftsprozessen sei in der Wahrnehmung nur hierzulande ein neues Phänomen: „Die deutsche Politik und Wirtschaft hat zu lange die Vorstellung von Deutschland als eines Standortes für Hochtechnologie gepflegt, der immer noch im industriellen Zeitalter verharret. In den international boomenden Dienstleistungsbranchen ist Deutschland jedoch eine vertrocknete Quelle“, kritisiert Harvey Nash. Geschäftsführer Udo Nadolski. Nach seiner Ansicht zeichnet sich hinter den aktuellen Offshoring-Diskussionen ein neues Strukturproblem ab: Die verspätete Erkenntnis, dass auch Hochtechnologie- und IT-Entwicklung in anderen Ländern in gleicher Qualität und dabei preiswerter ausgeführt werde.

Für Nadolski bestätigt die Studie, was sein Un-

ternehmen im internationalen Bereich seit einigen Jahren in vielen Projekten an Erfahrung sammelt: „Outsourcing im internationalen Rahmen ist keine Frage von Patriotismus, sondern von Wettbewerbsfähigkeit, der Anpassung an dynamische Märkte und veränderte Rahmenbedingungen. Nicht die Frage ob, sondern wie ich Offshore-Outsourcing mache, in welcher Form und Organisation, steht im Zentrum der Planung unserer Kunden.“

Die Organisation des Outsourcings ist für Nadolski der entscheidende und erfolgskritische Faktor bei einem Projekt. Harvey Nash setzt bevorzugt auf Co-Sourcing, eine Outsourcing-Variante, bei der die eigenen Inhouse-Anteile des Kunden am Projektumfang und damit auch an den Mitarbeitern bei rund 25 bis 30 % liegen. „Diese Vorgehensweise in Verbindung mit einem klar strukturierten Prozess- und Phasenmodell ist der beste Garant gegen Fehlschläge“, führt Nadolski aus.

Nach der Studie von Harvey Nash wird in den nächsten vier Jahren der Anteil von Outsourcing an den gesamten ITK-Budgets in Deutschland auf rund 20 % steigen -

davon werden wiederum rund 50 % durch Offshore-Anbieter erfolgen. Offshore-Outsourcing wird somit zum alltäglichen Phänomen. Angesprochen auf die Kostenvorteile durch Outsourcing sieht Nadolski auch unter Berücksichtigung aller Schnittstellen- und Kommunikationskosten immer einen Netto-Vorteil von mindestens 25 bis 40 %. Für die Wahl von Offshore-Partnern sprechen nach der Studie die hohe Qualität der asiatischen Anbieter – rund die Hälfte der mit dem höchsten Qualitätslevel für IT-Entwicklung (CMM 5) zertifizierten weltweiten Anbieter sind in Asien beheimatet – wie auch die Tatsache, dass die stärksten Wachstumsmärkte der Welt in den nächsten Jahren dort zu finden sind. „Mit jedem weiteren Projekt im internationalen Rahmen wachsen Erfahrung und Techniken in der Vorgehensweise. Gerade beim Outsourcing von Dienstleistungsprozessen können deutsche Kunden von der internationalen Erfahrung der Anbieter profitieren“, fügt Nadolski im Hinblick etwa auf die Finanzdienstleister und die ITK-Branche hinzu.

von Gunnar Sohn (octas)

**„... in der international boomenden Dienstleistungsbranche ist Deutschland jedoch eine vertrocknete Quelle...“**

## EINKAUFS MANAGER INDEX MÄRZ 2004

### Deutschland:

BME/Reuters  
Einkaufsmanager-Index  
**54,1**  
(saisonbereinigt)

### Österreich:

BA-CA  
EinkaufsmanagerIndex  
**54,7**

### USA:

ISM Purchasing  
Manager's Index  
**62,5**

Ausführlichere Informationen finden Sie im Internet unter [www.EinkaufsmanagerIndex.de](http://www.EinkaufsmanagerIndex.de)

**Übersicht der Unternehmen, bei denen die Einkaufsabteilung im Internet vertreten ist:  
[www.einkaufshomepage.de](http://www.einkaufshomepage.de)**

## RECHT &amp; RISIKO

## VERLORENE ZUSCHÜSSE AN LIEFERANTEN

Eine Krise bei einem wichtigen Zulieferer eines Unternehmens kann auch bei diesem Abnehmer selbst zu einer Krise führen, wenn er auf Grund ausbleibender Lieferungen die Produktion einstellen muss. Die Folgen sind nicht nur die Kosten, des eigenen Betriebs, denen keine Einnahmen in dieser Zeit gegenüberstehen, sondern auch die Unmöglichkeit seine eigenen Lieferverpflichtungen gegenüber Kunden zu erfüllen. Der Abnehmer sieht sich dann höchstwahrscheinlich Schadensersatzforderungen seiner eigenen Kunden ausgesetzt.

**Praxistipp:** Vorbehalt eigener Belieferung in die Verkaufs-AGB des Abnehmers aufnehmen.

Der Abnehmer hat natürlich ebenso einen Anspruch gegen den eigenen Zulieferer auf Schadensersatz, der auch die Schadensersatzzahlungen an die Kunden des Abnehmers umfasst. Dieser Anspruch ist aber in einer finanziellen Krise so gut wie sicher nicht mehr durchsetzbar.

Der Abnehmer bleibt daher auf seinem eigenen Schaden und seinen Verpflichtungen zum

Schadensersatz sitzen.

Zu der finanziellen Seite kommt natürlich auch der Imageschaden, dass



Das Erbgroßherzogliche Palais des BGH  
Foto: Pressestelle Bundesgerichtshof

das Unternehmen nun bei seinen Kunden nicht mehr als zuverlässiger Lieferant gilt, was nur mit einem entsprechenden Aufwand an Kommunikation mit den eigenen Kunden wieder gut zumachen ist.

Diese Problematik stellt sich insbesondere bei Lieferbeziehungen, die auf Just-In-Time Lieferungen beruhen und in denen keine Zeit für Ersatzbeschaffungen gegeben ist.

Um diese Folgen zu vermeiden und den eigenen finanziellen Schaden zumindest zu begrenzen, geben Abnehmer in dieser Situation einem Lieferanten dann Zuschüsse zu sogenannten „Feuerwehrfonds“, damit dieser eigene Zulieferer bezahlen kann. Zum Teil übernehmen Abnehmer im Insolvenzfall den laufenden Verlust eines

Lieferanten, um die Produktion des Lieferanten und damit die eigene Belieferung und Lieferfähigkeit aufrechtzuerhalten bis die Krise überwunden ist, oder im Fall des Scheiterns ein neuer Lieferant einspringen kann.

Am 15. Oktober 2003 hat der Bundesgerichtshof (BGH) in der Sache VIII ZR 358/02 nun eine

Entscheidung verkündet, welche für diese Praxis negative Folgen haben könnte.

In dem entschiedenen Fall hat der vorläufige Insolvenzverwalter eines Automobilzulieferers den Automobilherstellern, die Kunde des Zulieferers waren, mitgeteilt, dass das Unternehmen nicht mehr in der Lage sei, seinen Verpflichtungen nachzukommen, wenn es nicht finanziell durch die Hersteller unterstützt werde.

Daraufhin haben einige Automobilhersteller dem Zulieferer Finanzmittel zur Verfügung gestellt.

Die Vereinbarung hierzu wurde in der Zeit zwischen Insolvenzantragstellung und Eröffnung des Insolvenzverfahrens mit dem Zulieferer und dessen vorläufigem Insolvenzverwalter ge-

(Fortsetzung auf Seite 5)

**„Zum Teil übernehmen Abnehmer im Insolvenzfall den laufenden Verlust eines Lieferanten, um die Produktion des Lieferanten und damit die eigene Belieferung... aufrechtzuerhalten...“**

geschlossen. Die Zahlung erfolgte nach Insolvenz-eröffnung.

Einer der Hersteller, der einen Betrag von mehreren Millionen DM zur Verfügung gestellt hatte, wollte einen Rückzahlungsanspruch hieraus mit einer, an ein Factoringunternehmen verkauften, Kaufpreisforderung des Zulieferers aus der Zeit vor der Insolvenz verrechnen.

Seinen Rückzahlungsanspruch stützte der Hersteller auf einen Schadensersatzanspruch wegen Leistungsverweigerung und darauf, dass der Vertrag so auszulegen sei, dass eine Rückzahlung stattfinden solle.

Hiermit hatte er allerdings weder bei der Vorinstanz, dem Oberlandesgericht (OLG) Stuttgart, noch beim Bundesgerichtshof (BGH) in Karlsruhe Erfolg.

In der Vereinbarung mit dem Insolvenzverwalter findet sich keine ausdrückliche Regelung, dass der Hersteller Anspruch auf Rückzahlung der Zuschüsse hat. Es war lediglich vorgesehen, dass der Zulieferer „wohlwollend“ prüfe, ob eine Rückerstattung erfolgen solle.

Der BGH hat daraus und mit der Argumentation, dass es den Herstellern gerade darauf ankam, den Zulieferer mit neuem Kapital auszustatten, geschlossen, dass es sich hierbei um

„verlorene Zuschüsse“ an den Zulieferer handelt, für die kein Rückzahlungsanspruch besteht.

Die Möglichkeit einer Aufrechnung mit Forderungen des Lieferanten hätte den Sinn der Vereinbarung nicht erfüllt, da auf diese Weise das Kapital wieder entzogen worden wäre.

Auch ein gesetzlicher Schadensersatzanspruch des Herstellers wegen Lieferverweigerung sei nicht gegeben, da nach der Mitteilung des Insolvenzverwalters nicht auf dem bisherigen Vertrag beharrt wurde, sondern eine andere Vereinbarung getroffen wurde.

Darüber hinaus wäre dieser Anspruch in dem entschiedenen Fall erst nach Insolvenzeröffnung entstanden und der Hersteller wäre im Hinblick auf den Schadensersatz Insolvenzgläubiger. Damit stünde einer Aufrechnung das Verbot aus § 96 Insolvenzordnung (InsO) entgegen. Da die Gegenforderung des Lieferanten aber zu diesem Zeitpunkt bereits bestand und fällig war stand auch das Aufrechnungsverbot nach § 95 InsO entgegen.

Einen Ausweg aus dieser Situation würde eine Verpflichtung des Lieferanten zur Rückzahlung darstellen.

Erfolgt eine solche Vereinbarung vor einer In-

solvenz, hilft dies aber nur begrenzt, da ein Rückzahlungsanspruch im Fall der Insolvenz nur mit einer Quote befriedigt wird, sofern keine weiteren Sicherheiten gegeben wurden.

In der Insolvenz wird schon der Abschluss einer solchen Vereinbarung schwierig, da der Insolvenzverwalter nicht ohne weiteres Verbindlichkeiten eingehen kann. Insbesondere ist es unzulässig, das Unternehmen fortzuführen, wenn hierdurch die neuen Verbindlichkeiten die Einnahmen übersteigen. Dies wäre aber der Fall, wenn mit der Zahlung auch eine Rückzahlungsverbindlichkeit entstünde.

Kommt es in der Insolvenz dennoch zu einer solchen Vereinbarung handelt es sich bei der Rückzahlungsverpflichtung um eine Masseverbindlichkeit, die auf jeden Fall zu erfüllen ist.

Hat der Insolvenzverwalter die Masseverbindlichkeit begründet, so haftet hierfür nicht nur die Masse, sondern auch er persönlich. Aus diesem Grund werden Insolvenzverwalter sehr ungern solche Vereinbarung mit Rückzahlungspflicht abschließen. Inwieweit eine solche Verpflichtung des Insolvenzverwalters ausgeschlossen werden kann, ist durch die Rechtsprechung noch nicht endgültig geklärt.

(Fortsetzung auf Seite 6)

Insolvenzordnung (Auszug):

## § 94 InsO

Erhaltung einer Aufrechnungslage

Ist ein Insolvenzgläubiger zur Zeit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens kraft Gesetzes oder auf Grund einer Vereinbarung zur Aufrechnung berechtigt, so wird dieses Recht durch das Verfahren nicht berührt.

## § 95 InsO

Eintritt der Aufrechnungslage im Verfahren

(1) Sind zur Zeit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens die aufzurechnenden Forderungen oder eine von ihnen noch aufschiebend bedingt oder nicht fällig oder die Forderungen noch nicht auf gleichartige Leistungen gerichtet, so kann die Aufrechnung erst erfolgen, wenn ihre Voraussetzungen eingetreten sind. Die §§ 41, 45 sind nicht anzuwenden. Die Aufrechnung ist ausgeschlossen, wenn die Forderung, gegen die aufgerechnet werden soll, unbedingt und fällig wird, bevor die Aufrechnung erfolgen kann.

(2) Die Aufrechnung wird nicht dadurch ausgeschlossen, daß die Forderungen auf unterschiedliche Währungen oder Rechnungseinheiten lauten, wenn diese Währungen oder Rechnungseinheiten am Zahlungsort der Forderung, gegen die aufgerechnet wird, frei getauscht werden können. Die Umrechnung erfolgt nach dem Kurswert, der für diesen Ort zur Zeit des Zugangs der Aufrechnungserklärung maßgeblich ist.

Eine Möglichkeit wäre es, die Rückzahlungsforderung des Herstellers mit Forderungen des Lieferanten aus der Belieferung zu verrechnen.

Hierbei sind jedoch die insolvenzrechtlichen Aufrechnungsvorschriften der §§ 94 - 96 InsO zu berücksichtigen.

Ist ein Gläubiger bereits vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens zur Aufrechnung berechtigt, so bleibt diese Berechtigung bestehen.

Ansonsten ist eine Aufrechnung nur möglich, wenn die Forderung des Gläubigers bereits vor der Forderung des Schuldners besteht und fällig ist.

Für Insolvenzgläubiger wäre auch die Aufrechnung gegen eine Forderung des Schuldners, die erst in der Insolvenz entstanden ist unzulässig, dies gilt jedoch nicht für Massegläubiger. Soweit es sich bei den Forderungen auf Rückzahlung der Zuschüsse um Massesforderungen handelt, wäre eine Aufrechnung daher zulässig.

Da es im Rahmen eines solchen Artikels unmöglich ist, auf alle denkbaren Konstellationen von Forderungen und Hersteller - Lieferantenbeziehungen einzugehen, sollten Sie vor dem Abschluss eines Vertrags über Zuschüsse an einen Lieferanten in Schwierig-

keiten Ihren Anwalt einschalten.

**Praxistipp:** Der sicherste Weg, die Krise eines Lieferanten ungeschoren zu überstehen ist es, weitere Lieferanten zu haben, die einspringen können. Dann verhandelt der Abnehmer bei einem eventuellen Zuschuss zu einem Feuerwehrfonds nicht mit dem Rücken zur Wand. (ap)

von den **Rechtsanwälten**  
**Norbert Keppel**  
und  
**Frank Dalitzsch**  
D&P Dehnen GmbH  
Rechtsanwalts-gesellschaft  
www.dpcompany.de

Insolvenzordnung (Auszug):

## § 96 InsO

Unzulässigkeit der Aufrechnung

- (1) Die Aufrechnung ist unzulässig,
1. wenn ein Insolvenzgläubiger erst nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens etwas zur Insolvenzmasse schuldig geworden ist,
  2. wenn ein Insolvenzgläubiger seine Forderung erst nach der Eröffnung des Verfahrens von einem anderen Gläubiger erworben hat,
  3. wenn ein Insolvenzgläubiger die Möglichkeit der Aufrechnung durch eine anfechtbare Rechtshandlung erlangt hat,
  4. wenn ein Gläubiger, dessen Forderung aus dem freien Vermögen des Schuldners zu erfüllen ist, etwas zur Insolvenzmasse schuldet.

(2) Absatz 1 sowie § 95 Abs. 1 Satz 3 stehen nicht der Verfügung über Finanzsicherheiten im Sinne des § 1 Abs. 17 des Kreditwesengesetzes oder der Verrechnung von Ansprüchen und Leistungen aus Überweisungs-, Zahlungs- oder Übertragungsverträgen entgegen, die in ein System im Sinne des § 1 Abs. 16 des Kreditwesengesetzes eingebracht wurden, das der Ausführung solcher Verträge dient, sofern die Verrechnung spätestens am Tage der Eröffnung des Insolvenzverfahrens erfolgt.

## Fachmesse zur elektron. Beschaffung

Mit rund 150 Ausstellern und über 3.000 erwarteten Fachbesuchern geht vom 4. bis 6. Mai 2004 die e\_procure, Fachmesse mit Kongress („Kosten senken, Gewinn steigern“) für elektronische Beschaffung und Lieferanten-

Management, im Messezentrum Nürnberg an den Start. Drei Tage lang können sich dort

vor allem kleinen und mittelständische Unternehmen (KMU) über Software und Dienstleistungen für E-Procurement

und E-Logistics sowie deren Umsetzung in der betrieblichen Praxis informieren.

**TIPPI!** Sonderveranstaltung am 5. Mai 2004 ab 17 Uhr im Raum Zürich zum Thema „Strategischer Einkauf - Vorstellung und Wirklichkeit“ der BME Region Nürnberg-Mittelfranken.

## IMPRESSUM

procurementLETTER bietet Fach- und Führungskräften Informationen und Know-how zu aktuellen Entwicklungen und Trends aus bzw. für Einkauf, Beschaffung u. (E-) Procurement. Der procurementLETTER erscheint i. d. R. monatlich. Der Bezug ist kostenfrei. Weitere Informationen zu procurementLETTER unter [www.procurementletter.de](http://www.procurementletter.de)

© Copyright 2004  
procurementletter

ISSN:  
1618-5862

Chefredakteur & Herausgeber:  
Armin Pulic (ap)

(Freie) Autoren / Redakteure:  
genannt bei den jeweiligen Artikeln

Kontakt:  
procurementletter  
Postfach 260, D-91292 Forchheim  
redaktion@procurementletter.de

procurementLETTER, der Betreiber sowie die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den procurementLETTER, den Betreiber oder die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

procurementletter

Archiv

Alle Ausgaben unter  
[www.procurementletter.de/archiv](http://www.procurementletter.de/archiv)